



Projekte managen **MENSCHEN FÜHREN**

Ohne Feedback, Kommunikation, Teamwork und Leadership sind Ziele zum Scheitern verurteilt. Sieben Thesen, warum soziale Kompetenz für das Projektmanagement wichtig ist.

Von **Dr. Christian G. Majer**

Projekte scheitern — leider allzu oft. Das ist hinlänglich bekannt. Warum aber? Unterschiedliche wissenschaftliche Studien kommen alle zum gleichen Ergebnis: Nicht, weil das Fach-Know-how fehlt, sondern aufgrund mangelhafter sozialer Kompetenz. Was ist damit gemeint? Unter sozialer Kompetenz werden Fähigkeiten verstanden, die ein abgestimmtes und koordiniertes Miteinander ermöglichen, eine effektive Zielerreichung im Rahmen einer Projektarbeit. soziale Kompetenz unterscheidet sich von fachlich-technischer Kompetenz einerseits sowie methodischer andererseits und beinhaltet u.a. folgende Aspekte: Kommunikation, Leadership, Konfliktmanagement, Wahrnehmung, Feedback-Kultur, Motivation, Diversität, Ethik und Selbstmanagement sowie auch den Umgang mit Emotionen (siehe dazu die gelisteten Themen in der Kompetenz-Baseline ICB 3.0 der internationalen Projektmanagement Vereinigung IPMA). Auf Basis von sieben Thesen soll

hier die Bedeutung sozialer Kompetenz im Projektmanagement illustriert werden.

These 1: Gemeinsame Sicht schafft Fokus auf Zielerreichung

Klare Zielformulierungen wirken wie Magnete, sie ziehen magisch an und schaffen eine einheitliche Orientierung aller Beteiligten. Anstatt allzu detaillierten Anweisungen, Mikropaket-Beschreibungen und ständigen Kontrollen ermöglicht eine klare Sicht auf den erwünschten Soll-Zustand Klarheit für das eigene Tun sowie Sinnerfüllung. Wenn die einzelnen Projektteammitglieder wissen, was erreicht werden und noch dazu welchen Nutzen das konkrete Projekt bringen soll, wird sehr viel Orientierung möglich.

These 2: Definierte Werte sorgen für eine leistungsfähige Projektkultur

Wie wollen wir miteinander im Team um- »

gehen? Was ist richtig und was unpassend? Mit der Vereinbarung von Spielregeln – nicht für immer, nicht für das gesamte Unternehmen und nicht für die ganze Welt, aber doch für das Team – wird eine effektive leistungstarke Projektkultur geschaffen, für die Dauer der temporären Projekt-Organisation bis zur Zielerreichung. Hier sollen Erfahrungen aus früheren Projekten und aktuelle Erwartungen abgestimmt, diskutiert und verdichtet werden. Diese Spielregeln stellen dann die Basis und Legitimation für das gemeinsame Zusammenleben dar und wirken im Projekt quasi als politisch verabschiedete Verfassung auf Zeit.

These 3: Empowerment = Delegation = Partizipation

Projektarbeit ist Teamarbeit. Teams sind kein Zufall, sind nicht bloß eine Ansammlung von Personen, sondern ein soziales System mit zielorientierter Ordnung. Solch eine Organisation im Kleinformat, die ebenso wie eine große Organisation Koordination und Führung benötigt, lässt sich durch Empowerment der Projektteammitglieder und Teamentwicklung etablieren. Indem Verantwortung, aber auch Befugnisse delegiert werden, entsteht eine nicht autoritäre, nicht formalistisch kontrollierte Selbstorganisation im Team. Partizipation bedeutet dabei, dass alle Teammitglieder Aufgaben und Verantwortung mitübernehmen können und dürfen.

These 4: Laterales Führen ist die Herausforderung, sich zurückzunehmen
Führung in Projekten heißt nicht, die beste



Foto: iStockphoto

Feedback ist mehr, als eine Antwort auf offene Fragen zu geben oder die tägliche Besprechung zur weiteren Vorgehensweise.

Dr. Christian G. Majer

Fachexpertin zu sein, bedeutet auch nicht, alle Entscheidungen alleine treffen zu müssen. Vielmehr geht es darum, sich als Projektleiter nicht zu wichtig zu nehmen, zurückstecken zu können und auch andere zur Geltung kommen zu lassen. Es bedeutet auch, für Ausgleich zu sorgen, ruhigeren Teammitgliedern Gehör zu verschaffen und nicht mit formaler Macht „regieren“ zu wollen, sondern auf Basis von gemeinsam getragenen Werten (Spielregeln) zu agieren.

These 5: Feedback-Kultur heißt, sich wertschätzend gemeinsam weiterzuentwickeln

Feedback ist mehr, als eine Antwort auf offene Fragen zu geben oder die tägliche Besprechung zur weiteren Vorgehensweise. Es geht dabei vielmehr darum, sich eine Reflexionsschleife zu organisieren. Dabei nimmt man sich zu zweit oder im Team Zeit, über das Bisherige nachzudenken: Was läuft gut? Was weniger? Wie nehme ich den anderen wahr?

Diese subjektiven Ich-Botschaften dienen dazu, sogenannte „Blinde Flecken“, Schatten des ei-

genen Handelns, erkennen zu können und daraus neue Handlungsoptionen bzw. auch Vereinbarungen im sozialen Umgang miteinander abzuleiten. Eine etablierte, regelmäßig gelebte Feedback-Kultur beugt Konflikten vor und lässt Konfliktsituationen im Anlassfall leichter bewältigen.

These 6: Man kann nicht nicht kommunizieren

Alles was gesagt, getan oder auch nicht getan wird, kann als Kommunikation ausgelegt werden. Der Erfolg oder Misserfolg von Kommunikationsversuchen kann nicht einseitig dem Sender oder dem Empfänger zugeschrieben werden. Kommunikation ist ein Miteinander, ein sozialer Akt, wobei es darum geht, Informationen auszutauschen, zu interpretieren, zu diskutieren und letztlich Entscheidungen zu treffen. Erfolgreiche Projektmanagerinnen verbringen einen Großteil ihrer Arbeit mit mündlicher Kommunikation, wobei ihnen auch bewusst ist, dass Körper-Sprache und Mimik einen weit höheren Anteil zum Erfolg beitragen als das gesprochene Wort.

These 7: Diversity in Projekten ist kein Handicap, sondern eine Chance

Diversity im Projektmanagement bedeutet, die soziale Vielfalt in der Projektarbeit zu erkennen und konstruktiv für die neuartigen und komplexen Aufgabenstellungen zu nutzen. Diversität umfasst die Unterschiede von Geschlecht, Alter, Ethnie, Behinderung, Sprache, Religion, kulturellen Wurzeln, Lebensstil, sexueller Orientierung etc. Somit stellt Diversität in Projektteams kein Handicap dar, sondern ein Lösungspotenzial.

Soziale Kompetenz ist vor allem eine Haltungsfraße, eine wertschätzende Einstellung Menschen gegenüber, die einen respektvollen Umgang miteinander anstrebt – und keine Sozialtechnologie, die Instrumente zur effizienten Manipulation von Projektbeteiligten anbietet. Soziale Kompetenz will weder eine „Kuschel-Partie“ noch ein „Basisdemokratisches Wurschkonzert“ in Projekten etablieren, sondern einen sensiblen, achtsamen Umgang miteinander auf der Beziehungsebene fördern, um Sachziele gemeinsam gezielt und effektiv erreichen zu können. ■

Dr. Christian G. Majer leitet das *majer-rejam Performance Institute*. Er ist zertifizierter *Program and Portfolio Management Consultant* nach IPMA sowie *Process Expert* nach TÜV A.

Seminartipp: Seminarreihe Projektmanagement des WIFI Management Forum Wien

Klick! www.majer-rejam.com
Klick! www.wifi.at/managementforum